FACTSHEET

ISSN 1198-712X ©Queen's Printer for Ontario

Agdex#: 057 Publication Date: 11/96

Order#: 96-001 Last Reviewed: 11/97

Title: Motivation and Leadership for Executive Members, Managers & Committee Chairs

Division: Agriculture and Rural
History: Replaces Factsheet No. 89-178 "Motivation And Leadership"
Written by: Judy Taggart

Table of Contents

1. Introduction
2. The Member
3. The Organization
4. The Leader
5. Summary

Introduction

Our most powerful force, our strongest resource is people. The greatest asset of any organization is its people. The enthusiasm people have comes from their motivation. The question is, "What turns on that motivation power in people?"

There is no simple formula to stimulate motivation. Motivation comes from within the member. A thorough examination of: 1. the member, 2. the organization, and 3. the leader can help to create a setting that will spark a member's motivation.

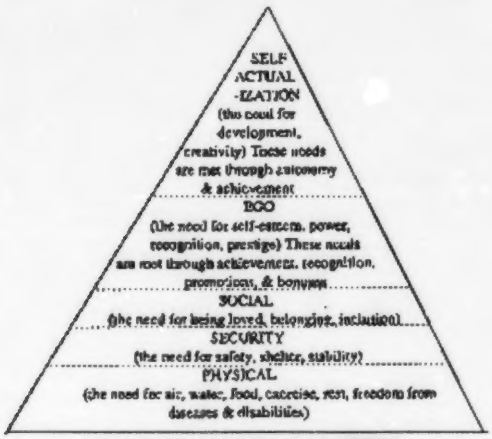
| Top of Page |

The Member

Find out the needs of the members.
A person joins an organization because there is something to gain from being there. Members have needs and in some way see their needs can be fulfilled through the organization. The needs of members are what gives them their motivation. Understanding needs of members will provide clues to what motivates them.

Abraham Maslow developed a theory related to an individual's needs that is illustrated through the "Hierarchy of Needs" triangle.

101-07313/



MASLOW'S HIERARCHY OF NEEDS

These five areas of needs are found in each individual. Found at the base of the triangle are the highest priority needs (physical and security), ones that an individual is motivated to fulfil first. For example, John hasn't eaten since breakfast; by 8 o'clock at night his first priority (or motivator) is to get something to eat. John has a need at the physical level. Once his hunger is satisfied he may feel a need in one of the higher levels in the triangle. Most members of an organization will have joined to fulfil some need in the upper three levels of the triangle. Some members may be involved just because they want to be with their friends: the social level. Others may be involved because of the recognition they receive: fitting in with the ego level. Those members with a self-actualization need become involved to develop themselves, to learn something new or perhaps reach their potential by using a hidden skill or talent.

Each of us has a hierarchy of needs. Consciously or unconsciously, we set priorities to fulfil those needs. Once a need is met it no longer is a priority and we are no longer motivated to fulfil that need. If an organization is not filling the needs of the member, then the member may leave the organization.

It is difficult to analyze where each member of the organization fits into this triangle but a general awareness may help you to meet their needs. People are not predictable. They constantly react to different situations in different ways. The simplest way to find out the needs of each member is to ASK. Remember, once members tell you their needs, those needs will occasionally change. Activities, programs and tasks assigned will have to continually change or be modified in order to keep up with changing needs.

Ivan Scheier created an exercise called The Window of Work that could be used with organization members. Divide a piece of plain paper into three sections: Glad Gifts, Quests, and No, No's. Ask members to each write under Glad Gifts all the things they enjoy doing. Under Quests they would jot down things they would like to learn. The "No, No's" section allows members to outline tasks or activities that they detest and would not do for the organization. Sally, when asked to fill out a "Window of Work", wrote:

Window of Work		**Name: Sally**
Glad Gifts (I enjoy)	**Quests (I want to)**	**No, No's (I don't want to)**
• horticulture • meeting new people • socializing • stamp collecting • taking pictures	• weed identification • working with a video camera • public speaking	• work in a booth • bookkeeping

Match the needs to the task.
Once the member's needs have been identified, help fill those needs for the benefit of not only the member but also the organization. Sally might, for example, enjoy helping organize a meeting on weed identification since she has identified it as a "quest". She benefits by fulfilling her needs and the organization benefits from having an education meeting on weed identification.

| Top of Page |

The Organization

Take an objective look at the organization. Some procedures or practices can either help or hinder motivation.

Are your meetings interesting?
Organization meetings must be interesting to stimulate motivation. Sometimes small changes such as a different setting can help make things more exciting. Ask your members for ideas on how to create meetings that are right for them.

Involve members in goal setting.
Do the goals of your organization match what members see as goals? Members will be more motivated and committed to achieving goals if they participate in creating them. Perhaps the group needs to look at its goals and as a group plan how they can be reached. Members will understand the reasons for doing the things they plan to do.

Look at the task.
a) The tasks that "no one wants to do" should be changed. The "Clean-up" committee, for example, may be difficult to get volunteers for. Changing the task of cleaning up to involve socializing may help to motivate volunteers.

b) Provide volunteers with worthwhile tasks. They may be looking for a challenge.

c) The amount of risk involved is another factor to consider when matching members with tasks. The task can be challenging but it must be realistic in the member's opinion. Depending on the person, he or she may or may not want to take on a task where there is a chance of failure. Risk is very frightening to some people.

d) Variety is important too! A task performed over and over by a person soon becomes monotonous. Change the task of the person doing it.

Use volunteer job descriptions to recruit members.
Written job descriptions are an excellent tool for helping to get members motivated. If members can see what is expected of them, they will be motivated to fill their positions. It is difficult for people to be motivated to do something if they are unsure of what that something is.

Give recognition.
The organization needs to make sure members are appropriately recognized for their contributions. Recognition is an added incentive for members, perhaps fulfilling a need in the "Ego" portion of Maslow's triangle.

Be flexible enough to encourage the modern volunteer.
Life has changed over the years and so have volunteers. Organizations have to keep up with the times. Ask the members if there are things the organization can do to fit in better with their life styles. Examples:

- child care facilities; evening or weekend meetings
- car pooling; facilities for the handicapped

| Top of Page |

The Leader

A leader must examine his/her leadership style. Does it encourage motivation?

Have a positive attitude.
A positive attitude is a must in a leader. Motivation is affected by the group's morale and morale is affected by the leader's attitude. Not only must a leader be positive, but also determined to change negative experiences of the group into growing experiences.

Know the members.
Each member is equally important to the success of an organization. Make sure all are treated as such. Respect each member for his/her abilities - everyone has something to contribute. At times, a little encouragement from the leader can bring forward a member's abilities for the benefit of the organization. It adds a personal touch to your leadership if you make an effort to know each member by name. Members will develop a sense of belonging and be motivated to contribute to the organization's goals. A word of caution: find a balance of being friendly without forgetting that there are

jobs to be done.

| Top of Page |

Summary

Unfortunately, there is no switch that easily turns on a person's motivation. Motivation has to be sparked from within the person. A leader can help to create an environment that meets the needs of the organization's volunteers. A motivated group of individuals will surely follow!

This Factsheet was authored by: Judy Taggart, Rural Organization Specialist.

| Top of Page |

| Rural Affairs Home Page |

| Central Site | Feedback | Search | Site Map | Français |
| Home | What's New | Calendar | Products | News Releases|

Ontario

This site maintained by the Government of Ontario, Canada

This information is provided as a public service, but we cannot guarantee that the information is current or accurate.
Readers should verify the information before acting on it.

Feedback and technical inquiries to: rural@omafra.gov.on.ca
© Copyright 2001 Queen's Printer for Ontario
Last Updated: June 12, 2001

FICHE TECHNIQUE
ISSN 1198-7138 Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

Agdex: 057 Date de publication: 11/96
Commande no. 96-002 Dernière révision: 11/96

Titre: Motivation et leadership - Conseils à l'usage des administrateurs, des gestionnaires et des présidents de comité

Division: Agriculture et Affaires rurales
Situation: (En remplacement de la fiche no 90-207, intitulée Motivation et leadership des directeurs, gestionnaires et présidents de comité)
Rédacteur: Judy Taggart

Table des matières

1. Introduction
2. Le membre
3. L'organisation
4. Le leader
5. Résumé

Introduction

Les gens sont notre force la plus puissante et notre ressource la plus importante. La plus grande richesse de toute organisation provient de ses membres. L'enthousiasme des gens vient de leur motivation. La question fondamentale est de « savoir éveiller cette motivation ».

Il n'y a pas de recette miracle pour stimuler la motivation. Elle a une source intérieure. Pour créer l'atmosphère susceptible d'éveiller la motivation d'un membre, il faut analyser soigneusement : 1. le membre, 2. l'organisation, et 3. son leader.

| Haut de la page |

Le membre

Découvrir ses besoins.
Chaque personne qui se joint à une organisation le fait pour en retirer quelque chose. Elle a des besoins et, d'une certaine façon, elle espère combler ces besoins en participant à l'organisation. Ce sont ses besoins propres qui entretiennent sa motivation. Dès qu'on identifie les besoins de cette personne, on découvre du même coup ce qui l'amènera à participer.

Abraham Maslow a élaboré une théorie concernant les besoins individuels; cette théorie est illustrée dans le triangle de la « Hiérarchie des besoins ».

HIÉRARCHIE DES BESOINS SELON MASLOW

Tout le monde éprouve ces cinq types de besoins. À la base du triangle, se trouvent les besoins les plus fondamentaux (physique et sécurité), ceux que chacun cherche à combler en premier. Par exemple, si Jean n'a pas mangé depuis le petit-déjeuner, son plus important besoin (motivation) à 20 h sera de se mettre quelque chose sous la dent. Ce besoin qu'éprouve Jean est au niveau physique. Une fois sa faim satisfaite, il sera porté à ressentir un des besoins qui apparaissent plus haut dans le triangle. La plupart des personnes qui se joignent à une organisation cherchent à combler un besoin qui se situe à l'un des trois niveaux supérieurs du triangle. Certains se seront engagés simplement pour se retrouver entre amis : c'est le niveau « social ». D'autres l'auront fait pour la reconnaissance qu'on leur témoigne : c'est le niveau de l'« égo ». Les membres qui ont un besoin d'« épanouissement personnel » sont ceux qui participent en vue de parfaire leur évolution, d'apprendre quelque chose de nouveau ou, peut-être d'atteindre leur potentiel en utilisant une aptitude ou un talent caché.

Nous avons tous une hiérarchie de besoins. Que ce soit consciemment ou non, nous fixons des priorités pour satisfaire ces besoins. Après qu'il est satisfait, le besoin n'est plus une priorité; il passe à l'arrière-plan. Par ailleurs, si l'organisation ne comble pas les besoins de ses membres, ces derniers risquent de la quitter.

Il est difficile de découvrir le niveau de motivation de chaque personne, mais une connaissance générale des membres vous aidera à répondre à leurs besoins. Les gens sont imprévisibles. Leurs réactions varient sans cesse aux différentes situations. Le moyen le plus simple de découvrir les besoins de chaque membre consiste à le lui DEMANDER. Mais n'oubliez surtout pas que les besoins de chacun risquent de changer à l'occasion. L'attribution et le contenu des activités, des programmes et des tâches devront toujours refléter ces besoins changeants.

Ivan Scheier a créé un exercice qui peut s'avérer utile à l'organisation; c'est la grille de travail. Diviser une feuille de papier en trois colonnes intitulées : Contribution, Attentes, et Limites. On demande au membre d'énumérer sous « Contribution », toutes les activités auxquelles il s'adonne volontiers. Sous « Attentes », il inscrit les choses qu'il désire apprendre. La colonne « Limites » est réservée aux tâches ou aux activités qu'il déteste et ne veut pas faire pour l'organisation. Lorsqu'on a demandé à Nicole de remplir sa « grille de travail », elle a écrit :

Grille de travail		Nom : Nicole
« Contribution » (ce que j'aime faire)	**« Attentes » (ce que je veux apprendre)**	**« Limites » (ce que je refuse de faire)**
• m'adonner à l'horticulture • faire de nouvelles connaissances • me faire des amis • collectionner des timbres • faire de la photographie	• identifier des mauvaises herbes • travailler avec une caméra vidéo • parler en public	• animer un stand • faire de la tenue de livres

Assortir les besoins à la tâche.

Une fois que les besoins d'un membre sont identifiés, tentez de combler ces besoins afin que non seulement le membre mais aussi l'organisation en bénéficient. Par exemple, Nicole aimerait probablement organiser une réunion sur l'identification des mauvaises herbes puisqu'elle en a fait mention sous « Attentes ». Elle est satisfaite de combler son besoin, et l'organisation gagne à préparer une rencontre éducative sur l'identification des mauvaises herbes.

| Haut de la page |

L'organisation

Jetez un regard objectif sur l'organisation. Certains procédés et certaines pratiques peuvent stimuler ou freiner la motivation.

Vos réunions sont-elles intéressantes?
Les réunions de l'organisation doivent être intéressantes pour stimuler la motivation. Parfois, il suffit de petits changements, comme un milieu différent, pour raviver l'intérêt. Demandez aux membres de vous suggérer des moyens pour adapter les réunions à leurs attentes.

Faire participer les membres à la détermination des objectifs.
Les objectifs de l'organisation correspondent-ils à l'idée que s'en font les membres? Les membres seront plus motivés et engagés à atteindre ces objectifs s'ils participent à leur définition. Les membres devraient peut-être examiner ces objectifs et planifier ensemble la façon de les réaliser. Ils comprendront mieux les raisons qui justifient certaines démarches.

Examiner la tâche.
a) Les tâches que « personne ne veut accomplir » devraient être modifiées. Par exemple, s'il est difficile de trouver des bénévoles pour le comité de « nettoyage », modifiez la tâche du comité en mettant l'accent sur les rapports sociaux que cette activité favorise.

b) Offrez aux bénévoles des tâches dignes d'intérêt. Ils cherchent peut-être à relever un défi.

c) On doit tenir compte du degré de « risque » que comportent les tâches à attribuer. En effet, même s'il est parfois souhaitable qu'une tâche constitue un défi, le membre doit considérer ce défi comme surmontable. Certaines personnes refusent catégoriquement les tâches qui comportent un risque d'échec car les défaites éventuelles les effraient au plus haut point.

d) Variez les tâches! Une tâche accomplie sans cesse par la même personne devient rapidement monotone. Donnez une autre tâche à cette personne.

Utiliser les descriptions de tâches des bénévoles pour recruter les membres.
Les descriptions de tâches écrites représentent un excellent outil pour motiver les membres. Si ces derniers savent exactement ce qu'on attend d'eux, ils seront motivés à combler les postes. Il est difficile de se motiver pour un travail dont on ignore tout.

Témoigner de la reconnaissance.
L'organisation doit témoigner aux membres toute la reconnaissance qu'ils méritent pour leur contribution. La reconnaissance est une motivation supplémentaire; elle s'inscrit probablement à la ligne « Égo » du triangle de Maslow.

Être réceptifs aux attentes du bénévole moderne.
La vie a changé au fil des années et les bénévoles aussi. Les organisations doivent être de leur temps.

Demandez aux membres s'ils souhaitent que l'organisation s'améliore d'une certaine façon pour être mieux en accord avec leur mode de vie.

Exemples :

- services de garderie; covoiturage
- réunions le soir ou la fin de semaine; installations pour handicapés.

| Haut de la page |

Le leader

Le leader doit examiner sa façon de diriger. Encourage-t-il la motivation?

Avoir une attitude positive.
Le leader doit absolument adopter une attitude positive. La motivation dépend du moral du groupe et le moral dépend de l'attitude du leader. Non seulement le leader doit-il être positif, mais il doit aussi être déterminé à transformer les expériences négatives du groupe en expériences enrichissantes.

Connaître les membres.
Chaque membre revêt une importance égale pour le succès de l'organisation. Assurez-vous que les membres sont traités de façon équitable. Appréciez-les pour leurs compétences respectives; chacun contribue à sa façon. Par moments, un petit encouragement de la part du leader peut éveiller les compétences de quelqu'un pour le mieux-être de l'organisation. Personnalisez vos rapports en faisant l'effort de vous adresser à chacun par son nom. Les membres développeront un sens d'appartenance et seront motivés à réaliser les objectifs de l'organisation. Une mise en garde : ne laissez pas votre attitude amicale entraver la réalisation des objectifs!

| Haut de la page |

Résumé

Malheureusement, il n'y a pas de recette miracle pour éveiller la motivation personnelle. Elle a une source intérieure. Le leader doit aider à créer un environnement susceptible de répondre aux besoins des bénévoles de l'organisation. S'il y parvient, les personnes du groupe seront motivées, à coup sûr!

Cette fiche a été rédigée à l'origine par: Judy Taggart, spécialiste des organisations rurales, MAAARO.

Also available in English

(Order No. 96-001)

| Haut de la page |

| Page d'accueil des Affaires rurales |

| Site principal | Commentaires | Recherche | Plan du site English |
| Page d'accueil | Nouveautés | Calendrier | Produits | Communiqués |

Ontario
Ce site est mis à jour par le gouvernement de l'Ontario, Canada.

Les renseignements de ce site sont fournis à titre de service au public. On ne peut garantir que l'information est à jour ou exacte. Les lecteurs devront vérifier l'information avant de s'en servir.

Vos commentaires et questions techniques à: rural@omafra.gov.on.ca
©Imprimeur de la Reine pour l'Ontario,2001